

Strategi Adaptif Keberlangsungan Pelaksanaan Patroli Laut Direktorat Jenderal Bea dan Cukai dalam Perspektif *Sustainability Public Management*

Adaptive Strategies for the Sustainability of Maritime Patrol Operations of the Directorate General of Customs and Excise: A Sustainable Public Management Perspective

Risang Danang Apriyanto¹, Dian Surya Sampurna² *

^{1,2}Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia, Jakarta, Indonesia

ARTICLE INFO

Article history:

Received 06 September 2026

Revised 12 September 2026

Accepted 15 September 2026

Available online 24 September 2026

Keywords

Maritime Patrols, Sustainability Public Management, Budget Efficiency, Adaptive Strategies



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2026 by Author. Published by Yayasan Daarul Huda

ABSTRACT

This study aims to analyze the impact of budget efficiency and the increase in performance targets on the implementation of DGCE Marine Patrol, examine how DGCE organizational management determines measures and strategies in responding to the budget efficiency policy and increased performance targets, and analyze management's adaptive strategies for maintaining the continuity of Marine Patrol operations and achieving performance targets, thereby ensuring that Marine Patrol operations can continue. The research employed a qualitative method combined with descriptive quantitative analysis using a Concurrent Triangulation Design, in which qualitative and descriptive quantitative approaches were conducted simultaneously. These findings demonstrate that DGCE's adaptive strategies have been able to maintain the operational continuity of Marine Patrol following the 2025 budget efficiency policy and the increase in performance targets. However, such continuity has not yet been fully formalized or institutionalized through statutory regulations or specific rules governing Marine Patrol. Therefore, from the perspective of Sustainable Public Management, DGCE management can be considered to have developed adaptive capacity;

however, this capacity still needs to be strengthened and transformed into a formal, integrated, and sustainable continuity management system. This confirms the necessity for DGCE to develop a Marine Patrol continuity management system and strengthen the capacity of its human resources and management to make comprehensive decisions under conditions of resource constraints and uncertainty.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak efisiensi anggaran dan peningkatan target kinerja terhadap pelaksanaan Patroli Laut Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC), mengkaji bagaimana manajemen organisasi DJBC menentukan langkah dan strategi dalam merespons kebijakan efisiensi anggaran serta peningkatan target kinerja, dan menganalisis strategi adaptif manajemen dalam menjaga keberlangsungan operasi Patroli Laut serta pencapaian target kinerja, sehingga memastikan operasi Patroli Laut dapat terus berjalan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang dikombinasikan dengan analisis kuantitatif deskriptif menggunakan *Concurrent Triangulation Design*, di mana pendekatan kualitatif dan kuantitatif deskriptif dilakukan secara bersamaan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa strategi adaptif DJBC telah mampu menjaga keberlangsungan operasional Patroli Laut pasca kebijakan efisiensi anggaran tahun 2025 dan peningkatan target kinerja. Namun, keberlangsungan tersebut belum sepenuhnya diformalkan atau dilembagakan melalui peraturan perundang-undangan atau aturan spesifik yang mengatur tentang Patroli Laut. Oleh karena itu, dari perspektif *Sustainable Public Management* (Manajemen Publik Berkelanjutan), manajemen DJBC dapat dianggap telah mengembangkan kapasitas adaptif; namun, kapasitas ini masih perlu diperkuat dan ditransformasikan ke dalam sistem manajemen keberlangsungan yang formal, terintegrasi, dan berkelanjutan. Hal ini menegaskan perlunya DJBC untuk mengembangkan sistem manajemen keberlangsungan Patroli Laut serta memperkuat kapasitas sumber daya manusia dan manajemennya dalam mengambil keputusan yang komprehensif di bawah kondisi keterbatasan sumber daya dan ketidakpastian.

*Corresponding Author

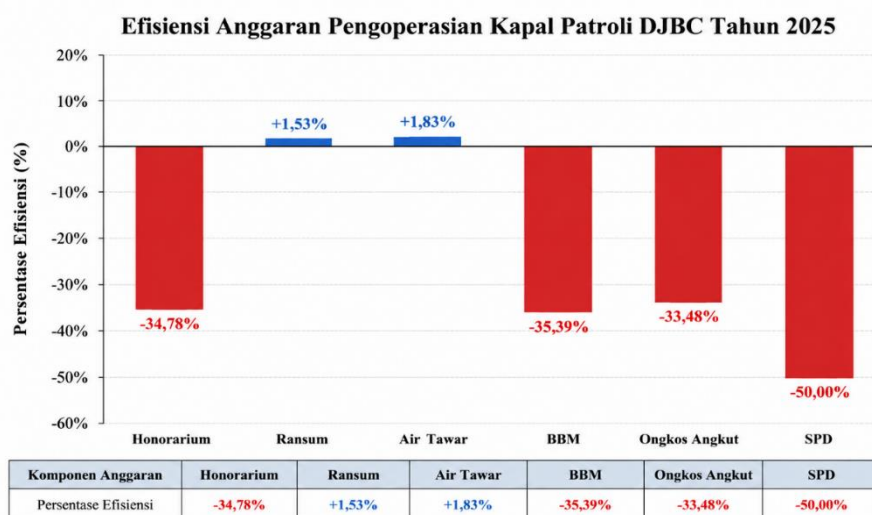
e-mail: dian.surya.sampurna@stei.ac.id

PENDAHULUAN

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) memiliki fungsi strategis dalam melaksanakan pengawasan dan penegakan hukum di bidang kepabeanan dan cukai. Salah satu instrumen utama dalam pelaksanaan fungsi tersebut adalah patroli laut. Posisi geografis Indonesia sebagai negara kepulauan menjadikan wilayah laut sebagai bagian penting dari jalur perdagangan sekaligus wilayah yang memiliki potensi kerawanan terhadap penyelundupan dan berbagai bentuk pelanggaran kepabeanan dan cukai. Oleh karena itu, keberlangsungan pelaksanaan patroli laut menjadi penting untuk memastikan fungsi pengawasan tetap berjalan.

Pelaksanaan patroli laut membutuhkan berbagai sumber daya, antara lain kapal patroli, BBM, personel, ransum, air tawar, sarana komunikasi, pemeliharaan kapal, serta dukungan informasi. Ketersediaan sumber daya tersebut sangat menentukan kapasitas organisasi dalam melaksanakan patroli. Dalam kondisi normal, kebutuhan patroli dapat direncanakan berdasarkan target dan anggaran yang tersedia. Namun, ketika terjadi perubahan lingkungan organisasi berupa keterbatasan anggaran, organisasi harus melakukan penyesuaian agar fungsi utama tetap dapat dilaksanakan.

Pada tahun 2024, anggaran pengoperasian kapal patroli mencapai Rp 172.991.656.000. Anggaran ini untuk pengoperasian kapal patroli, khususnya kelas I s.d. kelas IV, yang terdiri dari biaya pembelian BBM, biaya pembelian ransum, biaya pembelian dan ongkos angkut air tawar, serta honorarium petugas. Sementara itu, di tahun 2025, anggaran pengoperasian kapal patroli sebesar Rp 167.172.386.000. Tantangan terhadap keberlangsungan fungsi pengawasan dengan patroli laut ini muncul dengan Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 Tahun 2025 tentang Efisiensi Belanja dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara dan Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah Tahun Anggaran 2025 yang telah menginstruksikan seluruh Kementerian/Lembaga (K/L) dan Pemerintah Daerah untuk melakukan efisiensi belanja. Sebagai tindak lanjut Instruksi Presiden tersebut, berdasarkan Surat Menteri Keuangan Nomor S-37/MK.02/2025 tentang Efisiensi Belanja Kementerian/Lembaga dalam Pelaksanaan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Tahun Anggaran 2025, Menteri Keuangan memberikan arahan yang lebih teknis kepada K/L terkait pelaksanaan efisiensi anggaran.



Gambar 1: Efisiensi Anggaran Pengoperasian Kapal Patroli DJBC Tahun 2025

Berdasarkan Gambar 1.1, efisiensi anggaran tentu berpengaruh terhadap jumlah pelaksanaan patroli laut, karena kegiatan patroli laut sangat tergantung pada anggaran yang tersedia, terutama anggaran BBM. Setelah adanya efisiensi, secara total jumlah anggaran pengoperasian kapal patroli turun sebesar 33,53% menjadi Rp 111.119.419.150. Bahwa penurunan anggaran sebesar 33,53% tersebut setara dengan Rp 56.052.966.850. Maka, jumlah pelaksanaan patroli laut DJBC akan berkurang minimal sepertiga dari jumlah pelaksanaan patroli dengan anggaran normal. Menurut data dari pengelolaan keuangan DJBC, satu rincian output untuk pelaksanaan patroli adalah sebesar Rp 750.000.000, sehingga penurunan anggaran sebesar Rp 56.052.966.850 akan menurunkan jumlah pelaksanaan patroli sebanyak 74 kali. Dengan asumsi bahwa satu kali patroli adalah 14 hari kalender dan jumlah sektor rawan pengawasan sebanyak 9 sektor, maka penurunan 74 kali patroli akan menyebabkan 9 sektor pengawasan tersebut tidak dilakukan pengawasan selama 115 hari (4 bulan).

Konsep *Sustainability Public Management* menekankan bahwa organisasi sektor publik tidak hanya dituntut untuk mencapai target kinerja dalam jangka pendek, tetapi juga memiliki kemampuan untuk mempertahankan keberlangsungan pelayanan publik dalam jangka panjang. Keberlangsungan tersebut membutuhkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan, mengelola keterbatasan sumber daya secara efektif, serta merespons tuntutan akuntabilitas dan efisiensi. Dengan demikian, *Sustainability Public Management* tidak semata-mata berkaitan dengan ketersediaan anggaran, tetapi juga dengan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan strategi, sumber daya, dan proses kerja agar fungsi pelayanan tetap berjalan secara optimal dalam berbagai kondisi. Dalam hal ini, penulis akan mengupas lebih mendalam dengan menitikberatkan pada langkah-langkah, tindakan dan peran manajerial atas efisiensi anggaran terhadap pelaksanaan patroli laut DJBC dan implikasinya secara khusus pada bagaimana peran manajerial tetap berusaha mencapai hasil pengukuran kinerja secara maksimal.

Penelitian Kairouz et al. (2016) dilatarbelakangi oleh berbagai persoalan pengelolaan sektor publik di negara berkembang, terutama berkaitan dengan kualitas sumber daya manusia, kepemimpinan, tata kelola, dan pengelolaan sumber daya. Penelitian ini memandang sustainable public management sebagai kemampuan mengintegrasikan berbagai sumber daya, terutama human capital, financial capital, environmental capital, dan technological capital, untuk mencapai pembangunan dan kesejahteraan masyarakat secara berkelanjutan. Hasil penelitian menunjukkan adanya persoalan korupsi, rendahnya kepercayaan masyarakat, lemahnya pengelolaan sumber daya, serta kebutuhan terhadap perubahan sistem pemerintahan. Menekankan pentingnya kepemimpinan, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan strategis, inovasi, pengelolaan keuangan, kemitraan, dan akuntabilitas dalam menciptakan pengelolaan publik yang berkelanjutan. Dengan demikian, keberlanjutan tidak hanya dipahami sebagai kemampuan mempertahankan kegiatan organisasi, tetapi sebagai kemampuan mengintegrasikan sumber daya dan mengembangkan strategi untuk menghadapi kebutuhan masa kini dan masa depan. Penelitian ini relevan dengan penelitian patroli laut DJBC karena menunjukkan bahwa keberlangsungan fungsi publik sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi mengoptimalkan berbagai sumber daya melalui kepemimpinan dan strategi yang tepat

Dzvinchuk et al. (2022) dalam penelitiannya yang dilatarbelakangi oleh perubahan sosial-ekonomi, politik, dan teknologi yang menuntut transformasi administrasi publik. Penulis memandang bahwa mekanisme administrasi publik perlu berkembang dari pendekatan tradisional menuju pengelolaan yang lebih inovatif, adaptif, dan mampu berkoordinasi dengan berbagai pihak.

Dalam melakukan analisis, penelitian menggunakan metode logika, dialektika, pemodelan, analisis sistem, perbandingan hukum, serta pendekatan yang berkaitan dengan teori ekonomi kelembagaan dan teknologi digital. Administrasi publik dipahami sebagai aktivitas negara yang dilaksanakan melalui fungsi-fungsi pemerintahan dan berlangsung melalui pertukaran informasi antara pihak yang mengelola dan pihak yang dikelola. Dalam konteks ini, interaksi, komunikasi, dan koordinasi menjadi bagian penting dari sistem administrasi publik serta menempatkan kepentingan publik (*public interest*) sebagai elemen yang menentukan dalam administrasi publik, sehingga penyelenggaraan pemerintahan harus mampu menghasilkan manfaat bagi masyarakat dan sekaligus memperhatikan hubungan dengan berbagai pihak yang terdampak oleh kebijakan publik.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menganalisis bagaimana perubahan anggaran memengaruhi pelaksanaan patroli laut DJBC, bagaimana strategi adaptif dilakukan dalam menghadapi keterbatasan sumber daya, bagaimana pengukuran kinerja disesuaikan ketika sumber daya berkurang tetapi target kinerja tetap meningkat, serta bagaimana strategi tersebut mendukung keberlangsungan patroli laut dalam perspektif *Sustainability Public Management*.

RESEARCH METHOD

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif yang dikombinasikan dengan kuantitatif deskriptif dengan pendekatan *Concurrent Triangulation Design* untuk memperoleh pemahaman mengenai proses pengambilan keputusan dan strategi adaptif DJBC dalam mempertahankan keberlangsungan patroli laut setelah adanya efisiensi anggaran tahun 2025.

Data penelitian diperoleh melalui wawancara, observasi, dokumentasi, dan penelaahan terhadap regulasi serta dokumen organisasi yang berkaitan dengan patroli laut, anggaran, manajemen risiko, dan pengukuran kinerja. Informan penelitian mencakup pejabat dan pengelola yang memiliki keterkaitan dengan perencanaan, pelaksanaan, dan pengukuran kinerja patroli laut.

Analisis data dilakukan secara tematik dengan mengidentifikasi hubungan antara perubahan anggaran, perubahan kapasitas operasional, strategi adaptif, penyesuaian kinerja, dan keberlangsungan patroli laut. Selanjutnya, temuan empiris dianalisis menggunakan empat perspektif teoritis, yaitu *Resource Dependence Theory*, *Organizational Resilience Theory*, *Contingency Theory*, dan *Public Value Management*, untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai strategi adaptif DJBC.

RESULT AND DISCUSSION

Efisiensi Anggaran dan Penurunan Kapasitas Operasional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efisiensi anggaran tahun 2025 memberikan dampak langsung terhadap kapasitas operasional patroli laut DJBC. Pengurangan dukungan anggaran terutama berpengaruh terhadap BBM dan perjalanan dinas yang merupakan bagian penting dari pengoperasian kapal.

Rencana awal patroli kapal tipe I sampai dengan IV sebanyak 375 kali, kemudian disesuaikan menjadi 297 kali. Penurunan tersebut menunjukkan bahwa perubahan anggaran diterjemahkan menjadi perubahan kapasitas kegiatan. Efisiensi juga berpengaruh terhadap pola pengantian awak kapal, pemeliharaan, intensitas operasi, dan jangkauan pengawasan.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa anggaran bukan sekadar instrumen administratif, tetapi merupakan sumber daya yang menentukan kapasitas organisasi untuk melaksanakan fungsi pengawasan. Dalam perspektif RDT, DJBC memiliki ketergantungan terhadap sumber daya eksternal, khususnya APBN. Ketika terjadi perubahan kebijakan fiskal,

organisasi menghadapi keterbatasan yang kemudian mendorong perubahan dalam pengelolaan sumber daya.

Namun, penelitian juga menunjukkan bahwa pengurangan satu komponen anggaran tidak selalu menghasilkan penghematan operasional secara keseluruhan. Keterbatasan perjalanan dinas, misalnya, dapat menyebabkan perubahan pola pergantian awak sehingga kapal harus kembali ke pangkalan. Kondisi tersebut berpotensi meningkatkan konsumsi BBM dan mengurangi waktu efektif kapal di wilayah pengawasan. Dengan demikian, efisiensi harus dipandang sebagai pengelolaan keseluruhan sistem sumber daya, bukan sekadar pemotongan setiap komponen belanja.

Strategi Adaptif dalam Mengelola Sumber Daya Terbatas

DJBC tidak merespons efisiensi hanya melalui pengurangan jumlah patroli. Organisasi melakukan penyesuaian terhadap cara perencanaan, pengalokasian, dan penggunaan sumber daya.

Pertama, organisasi melakukan perencanaan ulang patroli dengan menyesuaikan rencana kegiatan terhadap anggaran yang tersedia. Kedua, dilakukan penetapan prioritas wilayah berdasarkan tingkat kerawanan sehingga kapal tidak ditempatkan secara merata tanpa mempertimbangkan risiko. Ketiga, organisasi meningkatkan pemanfaatan *speedboat* untuk patroli pantai. Keempat, dilakukan penguatan *targeting* dan intelijen agar setiap kegiatan patroli memiliki sasaran yang lebih tepat. Kelima, DJBC memanfaatkan Puskodal, AIS dan VTS sebagai sumber informasi dan pendukung pengawasan. Keenam, organisasi memperkuat kolaborasi dengan aparat penegak hukum dan institusi patroli negara tetangga. Ketujuh, masa penugasan kapal dapat diperpanjang untuk mengurangi kebutuhan pergerakan yang tidak memberikan nilai pengawasan langsung. Strategi tersebut dapat dipahami sebagai bentuk pengelolaan ketergantungan sumber daya. Ketika sumber daya keuangan berkurang, organisasi meningkatkan penggunaan sumber daya alternatif berupa informasi, teknologi, koordinasi, dan sumber daya yang dimiliki pihak lain.

Strategi *targeting* menjadi sangat penting dalam kondisi tersebut. Ketika jumlah patroli berkurang, efektivitas pengawasan tidak dapat lagi mengandalkan kehadiran kapal secara luas dan rutin. Setiap kegiatan harus diarahkan pada sasaran yang memiliki tingkat risiko lebih tinggi. Dengan demikian, efisiensi mendorong perubahan orientasi dari *patrol quantity* menuju *patrol effectiveness*.

Temuan ini juga sejalan dengan *Contingency Theory*. Tidak semua wilayah dapat diawasi menggunakan pola yang sama. Sektor berisiko tinggi dapat memperoleh prioritas kapal patroli, sedangkan wilayah lainnya dapat memanfaatkan patroli pantai, teknologi pengawasan, atau kerja sama dengan instansi lain. Fleksibilitas tersebut menjadi salah satu mekanisme untuk mempertahankan fungsi pengawasan.

Penyesuaian Pengukuran Kinerja

Efisiensi anggaran juga berlangsung bersamaan dengan tuntutan terhadap peningkatan kinerja. Penelitian menunjukkan bahwa DJBC tidak menurunkan target IKU Efektivitas Patroli Laut. Sebaliknya, struktur indikator disesuaikan agar tetap *challenging*.

Pada tahun 2024, bobot pelaksanaan patroli adalah 65%, pemeriksaan sarana pengangkut 10%, penegahan dan/atau penyegelan dalam rangka pengamanan 10%, dan penegahan berdasarkan *targeting* 15%. Pada tahun 2025, bobot pelaksanaan patroli turun menjadi 60%, sedangkan penegahan dan/atau penyegelan meningkat menjadi 15%. Komponen pemeriksaan dan *targeting* masing-masing tetap sebesar 10% dan 15%.

Perubahan tersebut memiliki makna manajerial. Ketika jumlah patroli sebagai *input activity* berkurang, pengukuran kinerja memberikan bobot yang lebih besar terhadap hasil pengawasan. Artinya, organisasi tidak hanya dinilai dari seberapa banyak patroli dilaksanakan, tetapi juga dari hasil yang dihasilkan melalui kegiatan tersebut.

Pada saat yang sama, target akhir IKU meningkat dari 74,5% menjadi 75%. Dengan demikian, terdapat kondisi *resource constraint* yang disertai peningkatan tuntutan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa adaptasi tidak dilakukan dengan menurunkan standar kinerja, tetapi dengan mengubah cara organisasi mencapai target.

Dalam perspektif *Public Value Management*, perubahan tersebut memperlihatkan pergeseran perhatian dari aktivitas menuju hasil. Nilai publik yang dihasilkan patroli tidak hanya ditentukan oleh jumlah kegiatan, tetapi juga oleh kemampuan patroli menghasilkan pemeriksaan, penegahan, penyegelan, dan hasil pengawasan berdasarkan informasi *targeting*.

Kolaborasi sebagai Strategi Adaptif

Kolaborasi merupakan salah satu strategi penting dalam menghadapi keterbatasan sumber daya. DJBC memiliki pola patroli mandiri, BKO, terpadu, dan terkoordinasi. Pola tersebut memberikan ruang bagi organisasi untuk menggerakkan sumber daya lintas unit maupun memanfaatkan sumber daya eksternal.

Patroli BKO memungkinkan suatu kantor memperoleh dukungan sarana operasi dari kantor lain. Patroli terpadu memungkinkan beberapa kantor melakukan operasi lintas wilayah kerja. Sementara itu, patroli terkoordinasi membuka ruang kerja sama dengan aparat penegak hukum, instansi pemerintah lainnya, maupun administrasi pabean negara lain.

Kerja sama dengan administrasi pabean negara tetangga salah satunya diwujudkan melalui Patroli Terkoordinasi Kastam Indonesia dan Malaysia (Patkor Kastima). Pola tersebut menunjukkan bahwa organisasi tidak hanya mengandalkan kapasitas internal, tetapi juga membangun kapasitas pengawasan melalui kerja sama eksternal.

Dalam perspektif RDT, kolaborasi merupakan mekanisme untuk mengelola ketergantungan terhadap sumber daya. Sumber daya yang tidak sepenuhnya tersedia secara internal dapat diperoleh melalui hubungan antarorganisasi. Dengan demikian, kolaborasi bukan sekadar aktivitas koordinasi, tetapi menjadi instrumen strategis untuk memperluas kapasitas pengawasan.

Efisiensi Anggaran sebagai Pemicu Kapasitas Adaptif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efisiensi anggaran berfungsi sebagai tekanan sekaligus pemicu adaptasi. Sebelum efisiensi, organisasi memiliki pola perencanaan berdasarkan kapasitas sumber daya yang lebih besar. Setelah efisiensi, organisasi dipaksa untuk memilih kegiatan yang memiliki kontribusi pengawasan lebih tinggi.

Dalam kerangka RDT, efisiensi menghasilkan tekanan karena organisasi kehilangan sebagian sumber daya yang sebelumnya digunakan untuk menjalankan kegiatan. Namun, respons organisasi tidak berhenti pada pengurangan aktivitas. Organisasi mengubah cara memperoleh dan menggunakan sumber daya melalui informasi, teknologi, kolaborasi, redistribusi aset, dan prioritas risiko.

Dalam kerangka *Organizational Resilience*, kondisi tersebut menunjukkan kemampuan organisasi untuk mempertahankan fungsi utama di tengah tekanan. Penurunan rencana patroli dari 375 menjadi 297 kali tidak menyebabkan fungsi patroli dihentikan. Organisasi justru menyesuaikan jumlah, lokasi, metode dan pola operasi.

Dalam *Contingency Theory*, adaptasi tersebut menunjukkan bahwa strategi harus mengikuti kondisi. Pengawasan terhadap wilayah dengan tingkat risiko tinggi memerlukan pendekatan berbeda dibandingkan dengan wilayah yang memiliki tingkat risiko lebih rendah. Sementara itu, *Public Value Management* menjelaskan bahwa tujuan akhir dari seluruh adaptasi adalah mempertahankan nilai publik dari fungsi pengawasan.

Dengan demikian, keempat perspektif teori tersebut saling melengkapi. RDT menjelaskan mengapa adaptasi diperlukan, *Organizational Resilience* menjelaskan bagaimana organisasi bertahan dan merespons tekanan, *Contingency Theory* menjelaskan mengapa strategi harus disesuaikan dengan kondisi, sedangkan *Public Value Management* menjelaskan untuk apa adaptasi dilakukan, yaitu mempertahankan nilai publik.

Keberlangsungan Patroli Laut Belum Terinstitusionalisasi

Temuan penting penelitian adalah adanya kesenjangan antara kapasitas adaptif organisasi dan keberadaan sistem formal keberlangsungan patroli laut.

DJBC telah memiliki dokumen manajemen risiko untuk mengantisipasi risiko yang dapat menghambat pencapaian target IKU Efektivitas Patroli Laut. Namun, dokumen tersebut pada dasarnya berorientasi pada pengelolaan risiko pencapaian kinerja dan bukan secara khusus merupakan dokumen keberlangsungan bisnis patroli laut.

Pada tingkat Kementerian Keuangan telah terdapat kerangka Manajemen Keberlangsungan Bisnis melalui KMK Nomor 520/KMK.01/2021. Namun, berdasarkan hasil penelitian, kerangka tersebut belum secara spesifik mendokumentasikan patroli laut sebagai fungsi kritis yang memiliki strategi keberlangsungan tersendiri. Dengan demikian, terdapat perbedaan antara kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara praktis dan tersedianya sistem formal yang menjamin keberlangsungan ketika tekanan terjadi.

Kondisi tersebut menjadi temuan penting dalam perspektif *Sustainability Public Management*. Keberlangsungan yang hanya bergantung pada kemampuan manajerial untuk melakukan penyesuaian berpotensi menghasilkan ketergantungan pada pengalaman, kapasitas dan keputusan individu. Sebaliknya, keberlangsungan yang terinstitusionalisasi membutuhkan mekanisme yang menghubungkan risiko, anggaran, kapasitas operasional minimum, strategi operasi, dan kinerja.

Dengan demikian, DJBC dapat dikatakan telah memiliki *adaptive capacity*, tetapi belum sepenuhnya memiliki *institutionalized continuity system* untuk fungsi patroli laut. Perbedaan tersebut menjadi ruang pengembangan kebijakan organisasi ke depan.

SIMPULAN

Efisiensi anggaran tahun 2025 memberikan pengaruh langsung terhadap kapasitas operasional patroli laut DJBC. Dampak tersebut terlihat dari keputusan rapat rencana patroli nasional yang mengubah jumlah rencana patroli dari semula 375 kali menjadi 297 kali serta ancaman berkurangnya intensitas operasi, pola pergantian awak, pemeliharaan kapal dan jangkauan pengawasan, apabila pola operasi tetap dipertahankan seperti sebelum adanya efisiensi. DJBC merespons tekanan tersebut melalui berbagai strategi adaptif yang mencakup perencanaan ulang jumlah patroli, prioritas patroli berdasarkan tingkat kerawanan, penguatan *targeting* dan intelijen, optimalisasi *speedboat*, pemanfaatan Puskodal, AIS dan VTS, kolaborasi dengan aparat penegak hukum lainnya dan institusi pabean negara tetangga, serta pengaturan kembali penggunaan kapal dan personel. Adaptasi juga terjadi dengan adanya perubahan komponen pengukuran kinerja. Bobot pelaksanaan patroli turun dari 65% menjadi 60%, akan tetapi bobot penegakan dan/atau penyegelan meningkat dari 10% menjadi 15% dan di saat yang

sama, target akhir IKU meningkat dari 74,5% menjadi 75%. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa organisasi merespons keterbatasan *input* dengan meningkatkan orientasi terhadap hasil pengawasan. Dalam perspektif *Sustainability Public Management*, strategi tersebut menunjukkan bahwa DJBC memiliki kapasitas adaptif untuk mempertahankan fungsi publik di tengah tekanan sumber daya. RDT menjelaskan ketergantungan terhadap sumber daya dan munculnya kebutuhan adaptasi; *Organizational Resilience* menjelaskan kemampuan organisasi mempertahankan fungsi utama; *Contingency Theory* menjelaskan fleksibilitas strategi; sedangkan *Public Value Management* menjelaskan orientasi adaptasi pada pemeliharaan nilai publik. Namun demikian, keberlangsungan patroli laut masih lebih banyak berada pada tingkat praktik manajerial dan belum sepenuhnya terinstitusionalisasi dalam sistem manajemen keberlangsungan patroli laut yang baku/formal dan terintegrasi. Oleh karena itu, keberlanjutan patroli laut ke depan memerlukan integrasi antara manajemen risiko, perencanaan anggaran, perencanaan operasi, pengelolaan sarana dan SDM, perumusan kapasitas operasional minimum, serta pengukuran kinerja

SARAN

DJBC perlu mempertimbangkan penyusunan *Sustainability Public Management* patroli laut yang secara khusus mengintegrasikan manajemen risiko, perencanaan anggaran, perencanaan operasi, pengelolaan kapal dan sumber daya manusia, serta pengukuran kinerja. Sistem tersebut dapat menetapkan kapasitas minimum pengawasan yang harus tetap tersedia ketika organisasi menghadapi baik efisiensi anggaran maupun gangguan sumber daya.

Perencanaan anggaran juga perlu diintegrasikan secara lebih erat dengan perencanaan operasi. DJBC dapat menyusun beberapa skenario operasi berdasarkan kondisi anggaran normal, terbatas, maupun efisien, sehingga perubahan alokasi anggaran dapat segera diikuti dengan penyesuaian jumlah kapal, sektor prioritas, kebutuhan BBM, personel, dan pola operasi.

Selain itu, patroli berbasis risiko dan targeting perlu terus diperkuat melalui peningkatan kualitas informasi, pemanfaatan human intelligence, Puskodal, AIS dan VTS, serta integrasi informasi dengan aparat penegak hukum dan instansi terkait. Strategi tersebut diperlukan agar keterbatasan jumlah patroli dapat diimbangi dengan peningkatan ketepatan sasaran pengawasan

REFERENSI

- Boyd, N., & Martin, E. C. (2022). *Sustainable public management*. Faculty Books, 113.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum, Direktorat Jenderal Perbendaharaan, Kementerian Keuangan. (2014). *Suatu tinjauan atas konsep penciptaan nilai publik (public value creation) sebagai paradigma baru dalam pelayanan publik*.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246.
- Dzvinchuk, D., Borshch, H., Tsygylkyk, N., Dobosh, Z., & Dziubynska, O. (2022). Public management for sustainable development: Current challenges and future trends. *Cuestiones Políticas*, 40(73), 741–753.
- Hillman, A. J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource dependence theory: A review. *Journal of Management*, 35(6), 1404–1427. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>
- Husnullail, M., Risnita, R., Jailani, M. S., & Asbui, A. (2024). Teknik pemeriksaan keabsahan data dalam riset ilmiah.

- Kairouz, A., El Hokayem, J., & El Hage, U. (2016). Sustainability of public management in the developing countries: The case of Lebanon. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221, 378–387.
- Kantabutra, S., & Ketprapakorn, N. (2021). Toward an organizational theory of resilience: An interim struggle. *Sustainability*, 13(23), 13137. <https://doi.org/10.3390/su132313137>
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- Republik Indonesia. (1995a). *Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1995 tentang Kepabeanan*.
- Republik Indonesia. (1995b). *Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1995 tentang Cukai*.
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara*.
- Republik Indonesia. (2006). *Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2006 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1995 tentang Kepabeanan*.
- Republik Indonesia. (2007). *Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2007 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1995 tentang Cukai*.
- Republik Indonesia. (2021). *Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 520/KMK.01/2021 tentang Pedoman Manajemen Keberlangsungan Bisnis Kementerian Keuangan*.
- Republik Indonesia. (2023). *Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor PER-21/BC/2023 tentang Petunjuk Pelaksanaan Patroli Laut Direktorat Jenderal Bea dan Cukai*.
- Spano, A. (2009). Public value creation and management control systems. *International Journal of Public Administration*, 32(3–4), 328–348. <https://doi.org/10.1080/01900690902732848>
- Von Bertalanffy, L. (1973). The meaning of general system theory. In L. von Bertalanffy, *General system theory: Foundations, development, applications* (pp. 30–53). George Braziller.
- Yudhiantara, I. M. (2004). *Pengantar studi administrasi publik*. BKFI-Unwar.